

**PANDANGAN GURU TERHADAP KERJA
BERPASUKAN DI SEKOLAH**

OLEH

KASHIM BIN JAAFAR

**UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
06100 SINTOK,
KEDAH DARUL AMAN.**



**Sekolah Siswazah
(Graduate School)
Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(Certification of Project Paper)**

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(I, the undersigned, certify that)

KASHIM BIN JAAFAR

calon untuk Ijazah
(candidate for the degree of) Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(has presented his/ her project paper of the following title)

Pandangan Guru Terhadap Kerja Berpasukan Di Sekolah

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.

(that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory
knowledge of the field is covered by the project paper).

Nama Penyelia
(Name of Supervisor) : Drs. Mohammad Said Bono

Tandatangan
(Signature) : Moh Said

Tarikh
(Date) : 16 Julai 2001

**Pandangan Guru-guru Terhadap Kepentingan dan Faktor-faktor
Penentu Pencapaian Kerja Berpasukan di Sekolah,
di Daerah Kuala Muda, Kedah Darul Aman.**

**Projek Sarjana ini di hasilkan sebagai
memenuhi sebahagian daripada syarat pengijazahan
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan)
Universiti Utara Malaysia.**

Oleh

KASHIM BIN JAAFAR

**Universiti Utara Malaysia
JUN 2001.**

KEBENARAN MENGGUNA

Projek yang dihasilkan ini adalah sebagai syarat pengijazahan, Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan) Universiti Utara Malaysia. Saya bersetuju kajian saya ini di letakkan di perpustakaan untuk tujuan rujukan. Sekiranya ada pihak-pihak yang ingin membuat salinan bahan kajian ini perlulah mendapatkan kebenaran daripada penyelia saya terlebih dahulu semasa ketiadaan saya. Kebenaran juga boleh diperolehi daripada Dekan Sekolah Siswazah UUM. Salinan yang dibenarkan hanya untuk tujuan akademik sahaja samaada keseluruhan atau sebahagiannya. Sebarang penyalinan, penerbitan dan lain-lain penggunaan untuk tujuan komersial dan untuk memperolehi kewangan tidak dibenarkan sama sekali tanpa kebenaran daripada saya sendiri.

Permohonan untuk membuat salinan bagi tujuan akademik samaada sebahagian atau keseluruhannya boleh dibuat permohonan kepada:

**DEKAN
SEKOLAH SISWAZAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
SINTOK, KEDAH DARUL AMAN.**

ABSTRAK

Kajian yang dijalankan ini adalah untuk mendapatkan pandangan guru-guru di sekolah secara langsung terhadap kepentingan dan faktor-faktor yang menentukan pencapaian kerja berpasukan di sekolah. Kerja berpasukan dianggap penting bagi kebanyakan pengkaji dalam usaha untuk menambahbaikan kualiti di dalam sesebuah organisasi. Tidak ketinggalan juga sekolah adalah sebagai sebuah organisasi pendidikan yang mementingkan kualiti bermatlamat menjadikan pendidikan bertaraf dunia. Kajian ini cuba mendapatkan pandangan samaada terdapat perbezaan di antara guru-guru terhadap kepentingan dan faktor-faktor penentu pencapaian kerja berpasukan mengikut jantina, umur, kelayakan akademik, jawatan yang disandang di sekolah dan tempoh berkhidmat. Selain itu, kajian ini juga mengkaji samaada terdapat pengaruh pandangan guru terhadap kerja berpasukan dengan kehadiran kursus TQM. Responden yang dipilih seramai 200 orang daripada 20 buah sekolah di daerah Kuala Muda, Kedah Darul Aman yang dipilih. Oleh itu pengkaji telah mengedarkan 200 borang soalselidik tetapi sebanyak 175 borang sahaja yang dikembalikan dan diisi dengan lengkap. Soalselidik tersebut mengandungi 2 bahagian, bahagian A mengandungi 6 soalan dijawab secara menandakan di dalam kotak yang disediakan. Bahagian B pula mengandungi 28 soalan menggunakan skala Likert. Data yang telah diperolehi telah dianalisis menggunakan kaedah statistik deskriptif dan statistik inference menggunakan perisian SPSS vesion 9.12. Dalam kajian ini terdapat 6 hipotesis yang diuji dengan menggunakan ujian t, ANOVA sehala, kolerasi Pearson dan ujian kebolehpercayaan (Cronbach Alpha) semasa menguji soalan kajian rintis. Hasil kajian ini mendapati pandangan guru terhadap kerja berpasukan mempunyai hubungan yang signifikan dengan kehadiran kursus TQM dan jawatan yang disandang di sekolah. Di sebaliknya kajian ini mendapati pandangan guru-guru terhadap kepentingan dan faktor-faktor penentu pencapaian kerja berpasukan tidak terdapat perbezaan yang signifikan dengan umur, jantina, kelayakan akademik dan tempoh perkhidmatan .

ABSTRACT

This study was carried out to obtain the views of teachers in schools regarding the importance of teamwork and the factors determining the achievement of teamwork in schools. Teamwork is considered important to most researchers in the effort to improve quality in an organisation. A school is an educational organisation which stresses on quality aiming to provide world class education. The purpose of the study was to find out whether there were differences among teachers on the importance of teamwork and factors determine the achievement of teamwork. The teachers view could be affected by gender, age, academic qualification, position held in school and length of service. In addition, this study aimed to show whether attendance in TQM courses influenced the views of teachers towards teamwork. 200 respondents were randomly chosen from 20 schools in Kuala Muda district, Kedah Darul Aman to take part in the survey using a 34 item questionnaire. Only 175 forms were returned and completed. The questionnaire was divided into 2 sections. Sections A contained 6 questions answered by indicating the choice the the given boxes, whereas section B contained 28 questions in the Likert scale. The data obtained was analysed using descriptive and inferential statistics in SPSS version 9.0. In the study, 6 hypotheses were tested using the t-test, one-way ANOVA, Pearson correlation method and the reliability analysis using the Cronbach Alpha method in a pilot study. The results of the analysis indicated that the views of the teachers towards the importance of teamwork and the factors determining the achievement of teamwork were significantly related to their position held in school. In contrast, this study indicated that there were no significant difference between teachers views on teamwork and their age, gender, academic qualifications and length of service. The results also showed that the views of the teachers on teamwork were significantly related to attendance in TQM courses.

PENGHARGAAN.

Dengan nama Allah Yang Pemurah Lagi Maha Penyayang.

Bersyukur ke hadrat Allah SWT. kerana dengan izin dan inayahNya jua dapat saya menyiapkan kajian ini dengan jayanya. Tidak lupa jua selawat dan salam ditujukan kepada Nabi Muhammad SAW.

Saya ingin mengucapkan berbanyak-banyak terima kasih yang tidak terhingga kepada penyelia saya Drs. Mohammad Said Bono, Pensyarah Sekolah Bahasa dan Pemikiran Saintifik, Universiti Utara Malaysia kerana telah banyak memberi tunjuk ajar, nasihat dan panduan serta bimbingan sehingga saya dapat menyiapkan kajian ini. Allah sahaja yang dapat membalas jasa-jasa beliau. Ucapan terima kasih juga saya tujukan kepada semua pensyarah UUM yang terlibat dalam pengajian saya.

Tidak lupa saya ucapkan berbanyak-banyak terima kasih kepada semua rakan-rakan sekuliah yang banyak membantu saya semasa pengajian di UUM samaada secara langsung ataupun tidak langsung dan juga untuk menyiapkan kajian ini. Semoga Allah memberi ganjaran di atas jasa baik rakan-rakan sekalian.

Akhir sekali tidak lupa juga sekalung penghargaan diberikan kepada isteri tersayang, Zaiton Ramli kerana banyak memberi dorongan, bantuan berupa kewangan dan juga buah fikiran di samping sentiasa memahami masalah yang saya hadapi semasa mengikuti program ini selama empat semesta. Bagi anak-anak yang disayangi, terima kasih yang tidak terhingga kerana memberi ruang dan kesempatan untuk bapa menamatkan pengajian dan menyiapkan kajian ini. Segala pengorbanan ini tidak akan dilupakan.

Kita doakan semoga Allah memberi balasan yang setimpal di atas segala usaha dan pengorbanan yang kita laksanakan ini. Semoga ianya dikira sebagai amal kebajikan.

Wassalam.

Kashim bin Jaafar.

Universiti Utara Malaysia JUN 2001.

UCAPAN DEDIKASI KHAS DITUJUKAN
UNTUK

Sejambak kasih buat bonda yang dikasihi
SOM BINTI KAMIS

Terima kasih kerana memberi didikan yang sempurna

Dan
Isteri tersayang
ZA'ITON BINTI RAMLI

Serta anak-anak yang disayangi.....

Mohd. Sazri Akmal

Mohd. Syakir Akmar

Mohd. Syafiq Akmar

Nur Ainzzati

Nur Haziqah

Perangsan dan pengorbanan kalian amat disanjung.

Semoga Allah SWT. memperkenankan dan merestui
segala usaha kita ini dan dikira sebagai
amal kebajikan.

Selawat dan salam kita tujukan khas buat Nabi Muhammad SAW.,
yang menjadi ikutan.

KANDUNGAN.

ISI KANDUNGAN.	HALAMAN
KEBENARAN MENGGUNA	i
ABSTRAK (Bahasa Melayu)	ii
ABSTRACT (Bahasa Inggeris)	iii
PENGHARGAAN	iv
DEDIKASI KHAS	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xi
SENARAI RAJAH	xiii
 BAB 1 : PENGENALAN.	
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Pernyataan masalah	8
1.3 Objektif kajian	11
1.4 Definisi kajian	12
1.5 Soalan-soalan kajian	13
1.6 Kepentingan kajian	14
1.7 Batasan kajian	15
1.8 Model kajian	17

BAB 2 : ULASAN KARYA

2.1	Pendahuluan	18
2.2	Konsep kerja berpasukan	19
2.3	Pasukan kerja yang efektif	22
2.4	Objektif kerja berpasukan	26
2.5	Falsafah dan pendekatan kerja berpasukan	27
2.6	Keperluan kerja berpasukan dalam institusi pendidikan	30
2.7	Fasa-fasa pembentukan kerja berpasukan	33
2.8	Komunikasi dalam pasukan	39
	2.8.1 Komunikasi secara lisan dan bukan lisan	41
	2.8.2 Halangan dan masalah komunikasi	42
2.9	Mesyuarat dalam pasukan	44
	2.9.1 Tujuan dan jenis mesyuarat	45
	2.9.2 Rintangan dalam mesyuarat	47
2.10	Kepimpinan dalam pasukan	48
	2.10.1 Stail dan gaya kepimpinan	49
	2.10.2 Kepimpinan yang berkesan	50
2.11	Pengendalian konflik dalam mesyuarat	51
	2.11.1 Punca konflik	52
	2.11.2 Cara mengatasi konflik	53
	2.11.3 Natijah konflik	54
	2.11.4 Mengelak konflik	55
2.12	Rumusan kajian lepas	56

BAB 3 : METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pengenalan	62
3.2	Reka bentuk kajian	62
3.3	Populasi dalam kajian	63
3.4	Teknik pengumpulan data	65
3.5	Instrument kajian	67
3.6	Kajian rintis	70
3.7	Tatacara analisis kajian	73
3.8	Hipotesis kajian	75
3.8.1	Hipotesis 1	75
3.8.2	Hipotesis 2	75
3.8.3	Hipotesis 3	75
3.8.4	Hipotesis 4	75
3.8.5	Hipotesis 5	76
3.8.6	Hipotesis 6	76

BAB 4 : ANALISIS DATA DAN DAPATAN KAJIAN

4.1	Pengenalan	77
4.2	Analisis responden	78
4.3	Analisis Item	82
4.4	Skor pembolehubah kajian	88
4.5	Pengujian hipotesis kajian	91

4.6	Keputusan pengujian model kajian.	97
-----	-----------------------------------	----

BAB 5 : PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.1	Pengaruh jantina terhadap kepentingan dan faktor penentu pencapaian kerja berpasukan.	100
5.2	Pengaruh umur terhadap kepentingan dan faktor penentu pencapaian kerja berpasukan.	101
5.3	Pengaruh kelayakan akademik terhadap kepentingan dan faktor penentu pencapaian kerja berpasukan.	102
5.4	Pengaruh tempoh perkhidmatan terhadap kepentingan dan faktor penentu pencapaian kerja berpasukan.	103
5.5	Pengaruh status jawatan terhadap kepentingan dan faktor penentu pencapaian kerja berpasukan.	104
5.6	Pengaruh kehadiran kursus TQM terhadap kepentingan dan faktor penentu pencapaian kerja berpasukan.	105
5.7	Implikasi kajian.	106
5.8	Masalah dan batasan kajian.	108
5.9	Saranan kajian	109
5.10	Kesimpulan.	109

BIBLIOGRAFI

Lampiran A	: Soal selidik kajian	117
Lampiran B	: Surat kebenaran daripada Unit Perancangan dan Penyelidikan Kementerian Pendidikan Malaysia	123
Lampiran C	: Surat kebenaran daripada Jabatan Pendidikan Kedah.	124

SENARAI JADUAL

Jadual	Halaman.
3.1 Senarai sekolah tempat kajian	65
3.2 Taburan Item soal selidik pembolehubah bebas	67
3.3 Taburan Item soal selidik pembolehubah bersandar	68
3.4 Skala Likert	70
3.5 Hasil ujian keatas kajian rintis	72
3.6 Interpretasi mengikut saiz Kolerasi	74
3.7 Jenis-jenis ujian statistik yang digunakan dalam kajian	74
4.1 Jantina responden	79
4.2 Umur responden	79
4.3 Kelayakan akademik responden	80
4.4 Tempoh perkhidmatan responden	80
4.5 Jawatan responden	81
4.6 Menghadiri kursus TQM	81
4.7 Kekerapan dan peratus amat setuju dan setuju sikap individu terhadap kerja berpasukan.	83
4.8 Kekerapan dan peratus amat setuju dan setuju perhubungan dalam kerja berpasukan.	84
4.9 Kekerapan dan peratus amat setuju dan setuju terhadap masalah konflik dalam pasukan.	85
4.10 Kekerapan dan peratus amat setuju dan setuju terhadap ketua pasukan kerja.	86

4.11	Kekerapan dan peratus amat setuju dan setuju terhadap cara pengendalian mesyuarat.	87
4.12	Kekerapan dan peratus amat setuju dan setuju terhadap keberkesanan kerja berpasukan.	88
4.13	Min dan sisihan piawai pembolehubah kajian.	89
4.14	Ujian t perbezaan jantina mengenai pandangan guru terhadap kepentingan dan faktor penentu pencapaian kerja berpasukan.	92
4.15	Analisis Varian perbezaan umur mengenai pandangan guru terhadap kepentingan dan faktor penentu pencapaian kerja berpasukan.	93
4.16	Ujian t perbezaan kelayakan akademik mengenai pandangan guru terhadap kepentingan dan faktor penentu pencapaian kerja berpasukan.	94
4.17	Analisis Varian perbezaan tempoh perkhidmatan mengenai pandangan guru terhadap kepentingan dan faktor penentu pencapaian kerja berpasukan.	95
4.18	Kolerasi di antara taraf jawatan dengan pandangan guru terhadap kepentingan dan faktor penentu pencapaian kerja berpasukan.	96
4.19	Kolerasi di antara pandangan guru terhadap kepentingan dan faktor penentu pencapaian kerja berpasukan.	97

SENARAI RAJAH.

Rajah	Halaman
1.1 Hubungan pembolehubah bersandar dan pembolehubah bebas	17
2.1 Fasa-fasa pembentukan pasukan	36
2.2 Perkembangan pasukan kerja	38
2.3 Saluran komunikasi di sekolah	41

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan.

Di dalam usaha untuk mencapai matlamat pendidikan bertaraf dunia maka setiap institusi pendidikan haruslah dikendalikan dengan sempurna dan teratur. Pengelolaan yang rapi bagi setiap organisasi pendidikan dan semua kakitangan di dalam institusi pendidikan seharusnya bertindak untuk mencapai matlamat pendidikan negara selaras seperti apa yang terkandung di dalam Falsafah Pendidikan Negara (Akmaliah, 1990). Di sebabkan cabaran di dalam institusi pendidikan semakin kompleks terutamanya di dalam mengharungi alaf baru di mana bidang pendidikan perlulah mampu bersaing di peringkat dunia, maka sudah tentulah pentadbir dan pengurusan sekolah hari ini tidak boleh lagi mengurus institusi pendidikan secara berseorangan. Di sinilah peranan kerja secara pasukan menjadi sangat penting di dalam mengharungi cabaran ini (Gardner, 1995). Konsep kerja berpasukan yang melibatkan seluruh kakitangan sememangnya perlu diamalkan di semua institusi pendidikan di dalam usaha meningkatkan kualiti pendidikan negara semoga ianya setanding dengan mutu pendidikan di negara-negara maju di dunia. Kualitilah yang sering di gunakan untuk menandakan kecemerlangan sesuatu keluaran atau perkhidmatan.

The contents of
the thesis is for
internal user
only

BIBLIOGRAFI

- Abd. Aziz Yusof. (2000). **Pengurusan Dan Gelagat Organisasi di abad Ke 21**. Sintok : UUM.
- Adair, J. (1988). **Effective Leadership**. London : Pan Books.
- Arcaro, J. S. (1995). **Quality In education, An Implementation Handbook**. Delray Beach, Florida : St. Lucie Press.
- Asma Abdullah. (1992). **Understanding The Malaysia Workforce - Guidelines For Manegers**. Malaysia Institute Of Management : Kuala Lumpur.
- Balderson, J.H. (1975). **Principal Power Bases : Some Observations**. Canada : The Canadian Admistrator.
- Barker, L.H. (1990). **Total Quality Management For School**. Lancaster : Technomic Publishing Company.
- Bell, L. (1992). **Managing Teams In Secondary Schools**. London : Routledge.
- Blake, R.R. dan Moutan, J.S. (1964). **The Mangerial Grid**. Dallas : Gulf Publishing Co.
- Bounds, G. M., et al. (1995). **Management : A Total Quality Perspective**. Milwaukee. : ASQC Quality Press.
- Bowring-Carr dan West- Burnham, J. (1994). **Managing Quality In School - Training Manual**. Harlow : Longman.
- Carrol, S.J. dan Tosi, H.L. (1977). **Organizational Behaviour**. St. Clair Press : Chicago, Illinois.
- Cherrington, D.J. (1994). **Organizational Behaviour : The Management Of Individual and Organizational Performance**. (2nd Ed.). Massahuset : Allyn and Bacon.
- Crosby, P. B. (1986). **Quality Without Tears**. New York: Mc-Graw- Hill Book Company.

- Davis, K. dan Newston, J.W. (1985). **Human Behaviuor at Work: Organization Behaviour**. New York : Mc Graw-Hill International Edition.
- Dessler, G. (1996). **Human Resourse Management**. New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- Doyle, M. dan D. Straus. (1986). **How To Make Meetings Work: The New Interaction Method**. New York : The Berkeley Pub. Group.
- Dyer, W.G. (1997) **Team Building : Issues and Alternatives**. Reading MA: Addison-Wesley.
- Etzioni, A. (1964). **Modern Organisations**. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Everard , K.B. and Moris, G. (1990). **Effective School Management**. London : Chepman.
- Fiedler, F. (1967). **A Theory Of Leadership Effectivenese**. McGraw-Hill Book Co. : New York.
- Fields, J. C. (1994). **Total Quality For Schools**. Miwaukee : ASQC Quality Press.
- Gardner, H. (1995). **Leading Minds**. New York : Basic Books.
- _____. (1990). **General Principles of QC Circle**. Jepun : JUSE.
- Greenberg, J. dan Baron, R.A. (1997). **Behaviour in Organizations**. (Edisi ke 6) New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- Gurcharan Singh, B. S. (1997). **Semangat Berpasukan Berkualiti Di Kalangan Pegawai-pegawai Perkhidmatan Pendidikan di Negeri Perak**. Tesis M. Sc. (Pengurusan) yang tidak diterbitkan. Sintok : UUM.
- Hall, V. and Oldroyd, D. (1990). **Management Self-Development For Staff in Secondary Schools, Unit 3 : Team Development For Effective School**. Bristol : NDCEMP.
- Handy, C. (1993). **Understanding Organisations (4th. Edn.)** Harmondsworth : Penguin.
- Hegde, N., Mole, R., LaGrave, L. and Cartwright, B. (1994). **Personal Communications At Work, B600 The Capable Manager**. Open Business School : Open University Press.
- Higgins, J. (1987). **Human Relations : Behaviour at Work**. New York : Random House.

- Hisham Altalib. (1991). **Training Guide For Islamic Workers**. The International Islamic Thought: USA.
- Hocker, J.W. (1994). **Interpersonal Conflict**. Dubuque Iowa : W.C. Brown.
- Hocker, J. dan W. Wilmot. (1978). **Interpersonal Conflict**. Dubuque, Iowa : W.C. Brown.
- Howard, G. G. (1996). **Teamwork Models and Experience in Education**. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (1991). **Educational Administration : Theory, research and Practise (4th end.)** New York : McGraw-Hill.
- Iran, Herman. (1994). **Analisis Statistik Deskriptif**. Kajang : Tekni Edar.
- Izuddin, W. (19991). **Strategi Membina Paukan Berkesan**. Kuala Lumpur : Nurin Entrprise.
- Jenning, H., Thelen H.A. dan Stock, D. (1958). **Emotional Dynamics and Group Culture**. New York : New York University Press.
- Judith, C. (1997). **Teambuilding With Teachers**. Pentonville Raod, London : Kogan Page Limited.
- Katzenbach, J.R. dan Smith, D.K. (1993). **The Wisdom Of Team : Creating The High Performance Organisastion**. Boston, Harvard : Business School Press.
- Kearney, E.I. dan Bandley M.J. (1990). **People Power - Reading People For Results**. Kuala Lumpur : Golden Books.
- Knutton, S. and Ireson, G. (1995). **Leading The Team - Mananging Staff Development In The Primary School'**. London : David Fulton.
- Koontz, F. D. (1986). **Teamwork: Working Together in The Human Services**. Philadelphia: J.B. Lippincott.
- Kregoski, R. dan Scott, B. (1982). **Quality Circles**. USA: Dartnell Corpn.
- Likert, R. (1961). **New Pattern Of Managemant**. New York : McGraw-Hill Book Co.
- Losen, S. (1995). **The Special Education Team**. Boston : Allyn and Bacon.
- Mahoney, F. X. and Thor, C.G. (1994). **The TQM Trilogy : Using ISO 9000, The Deming Prize, And The Baldrige Award To Establish A System For Total Quality Management**. New York : AMACOM.

- Maimunah Aminuddin. (1994). **Pengurusan Sumber Manusia**. K. Lumpur : Fajar Bakti.
- Martin, D. (1993). **Team Think**. New York : Penguin Book.
- Mat Nor. (1990). **Perpustakaan Sumber Sekolah : Konsep, Perancangan, Penyebaran dan Pelaksanaan**. Johar Bharu : JCS Pub.
- Miller, C. (1992). "TQM's Value Criticized in New Report". *Marketing News*, Vol. 26 No. 3, pp. 1-2.
- Mc Gregor, D. (1966). **Leadership And Mottivation**. MIT : MIT Press
- Mohd. Zahid Mohd. Nordin, Wan. (1993). **Wawasan Pendidikan: Agenda Pengisian**. Kuala Lumpur : Cahaya Pantai Publishing (M) Sdn. Bhd.
- Mohd. Zahid Mohd. Nordin, Wan. (1994). 'Zero Defect: Konsep Dan Pelaksanaan Dalam Pengisian Wawasan Pendidikan', *Persidangan Pendidikan Nasional Ke 2 Pengisian Wawasan Pendidikan*. 11-15 Julai 1994, IAB, KPM.
- Mokhtar Zakaria. (1995). **Perlaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh Dalam Kepimpinan Sekolah di Sek. Men. Daerah Kota Setar, Kedah Darul Aman**. Tesis M. Sc. (Pengurusan) yang tidak diterbitkan. Sintok : UUM.
- Oakland, J.S. (1995). **Pengurusan Kualiti Menyeluruh**. Kuala Lumpur : DBP.
- Oakland, J. S. (1986). **Statsitical Process Control**. London : Heinemann.
- _____. (1999). **Operasi Cemerlang**. Jabatan Pendidikan Kedah.
- Pattern, T.H. (1981). **Organization Development Through Team Building**. New York : John Wiley and Sons.
- _____. (1995). **Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam - PKPA** (Pindaan Disember 1995). Kuala Lumpur : MDC Penerbitan Sdn. Bhd.
- Peters, T. (1989). **Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution**. London : Guild Publishing.
- Ramaiah, A.L. and Ong Chon Sooi. (1996). " The Needs For An Organizational Support System To Manage And Facilite Change In Schools", Paper Presented at The Eighth International Conference Of The Commenwealth Council For Educational Administration (CCEA). Kuala Lumpur, Malaysia. 12-24 August 19996.

- Rigbsy, K.L. (1994). **Total Quality Management and The Culture of A Model Elementary School : A Case Study**. Thesis. Florida. University of South Florida.
- Robbin, S.P. (1998). **Organization Behaviour**. New Jersey: Prentice Hall International, Inc. A Simon and Schuster Company.
- Schneider, A. and P. Newman. (1993). **Organizational Communication**. New York : McGraw-Hill.
- Sonia, B. (1999). **Middle Management In Schools - How To Harmonise Managing And Teaching For An Effective School**. London : Financial Times, Pitman Publishing.
- Steers, R.M. (1995). **Organizational Effectiveness- A Behavioral View**. Santa Monica, California : Goodyear Publ. Co.
- Stogdill, R.M. (1974). **Individual Behaviour And Group Achievement**. Oxford University Press : New York.
- Straus, G. dan Sayles, C.P. (1972). **Human Behaviour In Organization**. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs : New Jersey.
- Subberi Ramli. (1998). **Persepsi Guru Terhadap Kerja Berpasukan, di Daerah Kulim, Kedah Darul Aman**. Tesis M Sc. (Pengurusan) yang tidak diterbitkan. Sintok : UUM.
- Tan Lay Yen. (1995). **Perception of The Teacher Training College Lecturers in TQM**. Tesis M. Sc. (Pengurusan) yang tidak diterbitkan. Sintok: UUM.
- Tannenbaum, R. dan Schmidt, W. H. (1973). 'How To Choose - Leadership Pattern'. *Harvard Business Review*, 36(2) 95-101.
- Tambuan Ghani, Raduwan Saferwan, Joseph Paul. (1986). **Kumpulan Kawalan Mutu**. Kuala Lumpur :DBP.
- Taylor, S. dan McKenzie, I. (1997). **"The Team Solution"**. London : Pitman.
- Terence, J.R. dan Smith, D.K. (1983). **The Wisdom of Teams : Creating High**. Boston : Harvard School Press.
- Thomas, K. (1986). **Conflict and Conflict Management**. New York : John Wiley and Sons Inc.
- Thompson, J.D. (1967). **Organization In Action**. New York : McGraw- Hill Book Co.

- Tuckman, B.W. (1965). 'Development Sequence In Small Groups', Psychological Bulletin, 63(6), 384-99.**
- Uma Sekaran. (1993). Research Methods For Business : A Skill Building Approach. New York : John Wiley and Sons Inc.**
- Wilemon, D.L. dan Thamhein, H.J. (1983). "Team Building In Project Management." Project Management uartely. June 1983, pp. 73-81**
- Zaidatol Akmaliah Lope Pihie. (1990). Pentadbiran Pendidikan. Petaling Jaya : Fajar Bakti.**
- Zainal Ariffin Ahmad. (1998). Perlakuan Organisasi. Shah Alam : Fajar Bakti Sdn. Bhd.**